

La innovación en el Tercer Sector

Jaume Albaigès

Consultor tecnológico. Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universitat Politècnica de Catalunya.

Autor del blog TecnolONGia (<http://www.tecnolongia.org>).

A pesar de que a menudo el concepto innovación se asocia de forma preferente con el mundo empresarial, lo cierto es que innovar ha formado parte de la naturaleza humana desde el principio de los tiempos con independencia del grado de conciencia con el que dicha acción se llevara a cabo. En este sentido, cualquier organización es susceptible de desarrollar dinámicas innovadoras. La capacidad de hacerlo no depende, pues, de su forma jurídica ni de su sector de actividad, sino de la existencia en su seno de personas con predisposición a la misma y que, a su vez, encuentren las condiciones ambientales para ello.

En el tercer sector² se han gestado en los últimos años multitud de iniciativas con un carácter fuertemente innovador, construyendo un entramado de experiencias agrupadas bajo la denominación de innovación social. Frente a una visión a menudo sesgada que tiende a presentar

¹ Jaume Albaigès es autor del blog TecnolONGia (<http://www.tecnolongia.org>) sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el ámbito de las organizaciones no lucrativas. Es ingeniero de telecomunicaciones por la Universitat Politècnica de Catalunya y ejerce como consultor tecnológico para diferentes organizaciones. Ha desempeñado cargos directivos en diversas entidades. Actualmente es miembro de la junta directiva del Observatorio del Tercer Sector.

² Se entiende por tercer sector el conjunto de organizaciones que tienen finalidades de interés social y sin ánimo de lucro. Participan en campos tan variados como el medio ambiente, la cultura, la lucha contra la pobreza y la exclusión, la cooperación internacional, etc. (Observatorio del Tercer Sector, preguntas frecuentes, http://www.tercersector.net/php/general.php?seccio=sc_ts_pmf&idioma=Cs).

³ Abundando en el progresivo reconocimiento que el tercer sector suscita por parte de otros actores sociales, cabe destacar, por ejemplo, el singular hecho que por primera vez en 2010 las organizaciones sociales de Catalunya pueden presentar sus candidaturas a las subvenciones de ACC10 (<http://www.acc10.cat>), la agencia pública de la Generalitat para fomento de la innovación y la internacionalización. En el pasado dichas convocatorias estaban restringidas a sociedades mercantiles y otras figuras cercanas.

al tercer sector como un sumidero inagotable de recursos públicoprivados, la capacidad de estas entidades de responder a las nuevas demandas sociales mediante soluciones imaginativas -pese a la habitual limitación de recursos o precisamente a causa de ello- está suponiendo un valioso activo para mantener la cohesión social incluso en tiempos de crisis.³

En el texto que sigue trataremos de presentar brevemente las condiciones y características específicas de la innovación en el marco de las organizaciones del tercer sector, así como ejemplos concretos de entidades y proyectos innovadores en diferentes ámbitos de actuación.

1. Condiciones y características generales para la innovación social

- La innovación se puede practicar a nivel personal, organizacional o social y su impacto es directamente proporcional al número de personas a las que alcanza.

- Se contagia: la innovación genera innovación. Cuando se produce innovación en el entorno de un grupo humano determinado, éste se ve motivado empáticamente a establecer paralelismos que le permitan replicarla en otros contextos. En este sentido una premisa para la innovación es la observación.

- Se realimenta: al innovar sobre un proceso, un producto o un servicio se genera un espiral de innovación a su alrededor por la suma de las aportaciones de otras personas no inicialmente involucradas.

- La innovación debe ser transversal. La organización que quiera innovar debe promover esta voluntad como parte de su propia cultura colectiva, es decir, debe detectar quiénes son las personas con voluntad y capacidad innovadora para facilitar que puedan difundir e implementar sus ideas. Complementariamente, cada individuo debe ser consciente de su propio valor de aportación. Difícilmente una organización será innovadora si delega esta función en un departamento creado para tal fin.

- Ni toda la innovación necesita tecnología, ni toda la tecnología genera innovación. Ahora bien, la tecnología, bien orientada y aplicada, puede ser una gran facilitadora de la innovación.

2. Condiciones y características de la innovación en el tercer sector

- La innovación forma parte del código genético del tercer sector: muchas organizaciones nacen para promover soluciones a nuevos problemas sociales cuando ni la administración ni el mercado son conscientes de su existencia o no los toman en consideración.
- A diferencia del clásico binomio investigación y desarrollo (I + D), la innovación no requiere ineludiblemente de una gran inversión. Ello la hace especialmente interesante para el tercer sector, formado por organizaciones que difícilmente pueden acometer grandes proyectos de inversión, pero que sin embargo cuentan con un capital intelectual relevante.
- El tercer sector es más proclive a la práctica de la innovación evolutiva (mejora continua basada en cambios graduales a corto-medio plazo) que a la disruptiva⁴ (que supone un cambio global en las reglas de juego), la cual sí suele ir acompañada de fuertes inversiones.
- A diferencia de lo que sucede en el campo empresarial, las organizaciones no lucrativas no innovan en clave de aumentar su beneficio económico (aunque sí pueden hacerlo con voluntad de mejorar su eficiencia económica), sino, sobre todo, para incrementar la satisfacción de sus colectivos destinatarios.
- Es un lugar común de los tratados de innovación en la empresa recurrir a la diferenciación como aspecto clave de dicho proceso. La diferenciación es un activo que permite ganar cuota en mercados existentes o crear otros nuevos, siempre con el objetivo de imponerse a la competencia. Las organizaciones sociales, sin embargo, no innovan con el objetivo de dejar fuera de juego a otras organizaciones porque según se comentaba en el punto anterior, no tienen el lucro como fin último. En el tercer sector la aportación de valor en la innovación se produce a través de la complementariedad. Cada vez son más frecuentes modelos originales de colaboración, trabajo en red e intervención conjunta para hacer frente a los nuevos retos y demandas que la sociedad plantea. La complementariedad misional, territorial o funcional están en la base de esta manera de proceder.

3. Ámbitos y ejemplos de innovación social

- Innovación misional: practicada por organizaciones cuya concepción inicial responde genuinamente a la voluntad de afrontar problemas conocidos mediante formas radicalmente nuevas.

⁴ El concepto de innovación disruptiva aplicado a la tecnología fue enunciado por primera vez por Clayton M. Christensen en el artículo *Disruptive Technologies: Catching the Wave* (Harvard Business Review, Enero-Febrero 1995).

Ashoka⁵: red de emprendedores sociales que han sido capaces de desarrollar proyectos de transformación social innovadores, sostenibles, escalables y replicables, generando comúnmente nuevos mercados en la base de la pirámide⁶.

Imagen en Acción⁷: fotógrafos voluntarios que cubren actos y eventos de organizaciones sociales. Maximizan la eficiencia del voluntariado como contraposición al modelo clásico “un fotógrafo (o cualquier otro perfil) en cada organización” y se convierten en proveedores de servicios intrasectoriales. Se articulan totalmente a través de Internet, convirtiéndose en un prototipo de organización 2.0.

- Innovación hacia el trabajo en red: practicada por organizaciones que sin renunciar a sus misiones particulares ni a sus especificidades optan por desarrollar proyectos conjuntamente, eludiendo la visión clásica de competencia para trabajar a menudo en clave de cooperación⁸.

CompraSocial⁹: directorio en Internet que agrupa la oferta de productos y servicios comerciales de empresas sociales (centros especiales de empleo y empresas de inserción) de Catalunya. La concentración de la oferta en un solo sitio, lejos de incentivar el trasvase de clientes entre las empresas, favorece la creación de nuevos mercados tradicionalmente estancos a proveerse en el sector de la economía social, incrementa la visibilidad del sector y dibuja complementariedades territoriales y sectoriales. convirtiéndose en un prototipo de organización 2.0.

Incorpora¹⁰: programa de fomento de la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social de Fundación “la Caixa”. En lugar de desarrollar políticas propias de intervención social, las organizaciones se coordinan para ejecutar acciones bajo parámetros comunes que, con criterios de complementariedad territorial o funcional, faciliten los procesos de inserción y permitan análisis globales homogéneos.

- Innovación en la captación de fondos: el colapso de las fuentes de financiación públicas, las restricciones crediticias de los mercados financieros o el incremento de organizaciones en

⁵ <http://www.ashoka.org>

⁶ La base de la pirámide es el segmento demográfico formado por las personas con ingresos más bajos. Según donde se sitúe el umbral el grupo alcanza un mayor o menor número de individuos. Para los 2.5\$ diarios serían unos 2.500 millones. En los 8\$ diarios se alcanzarían los 4.000 millones.

⁷ <http://www.imagenenaccion.org>

⁸ Cooperación en un entorno de competencia

⁹ <http://www.comprasocial.net>

¹⁰ http://obrasocial.lacaixa.es/integracionlaboral/integracionlaboral_es.html

búsqueda de recursos para desarrollar su misión, son algunas de las causas que están propiciando la innovación en las políticas de captación de fondos, facilitando el acercamiento del donante a la causa como vía para reforzar su vinculación con el proyecto y, por lo tanto, su disposición a contribuir económicamente.

Kiva¹¹: sistema de concesión de microcréditos persona a persona (P2P). Muchos pequeños donantes pueden financiar directamente a través de Internet aquellos proyectos de emprendedores de países del sur que quieren desarrollar iniciativas de negocio y no disponen de acceso al crédito en su contexto social. Sigue el ejemplo del Grameen Bank¹², una de las grandes iniciativas mundiales de innovación social.

Futur¹³ + Coop57¹⁴: emisión de títulos participativos remunerados como vía de acceso al crédito al margen de las entidades financieras clásicas y avalados por un operador financiero ético. 300.000 euros suscritos en menos de 15 días hábiles.

- Innovación en la práctica del voluntariado: los cambios sociales experimentados en los últimos años han puesto en duda el modelo de voluntariado tradicional basado en relaciones a largo plazo entre las organizaciones y las personas voluntarias. El nuevo voluntariado persigue satisfacción a corto plazo, desea multiplicar y diversificar su colaboración y pretende valorizar las propias competencias y capacidades.

Microvoluntarios¹⁵: proyecto de Fundación Bip-Bip que facilita la optimización de las ventanas temporales de las personas que no pueden hacer voluntariado de forma intensiva o que prefieren poner sus competencias técnicas al servicio de diferentes organizaciones.

Voluntariado en familia¹⁶: proyecto ideado por asociaciones de madres y de padres de alumnos para favorecer la realización de acciones de voluntariado familiar. Posibilita la recuperación para el voluntariado de personas que lo abandonaron forzados por sus cargas familiares, permite la educación práctica de los niños en los valores del altruismo y la solidaridad y facilita el crecimiento de la base social de las organizaciones.

¹¹ <http://www.kiva.org>

¹² <http://www.grameen-info.org>

¹³ <http://www.futur.cat>

¹⁴ <http://www.coop57.coop>

¹⁵ <http://www.microvoluntarios.org>

¹⁶ <http://www.voluntariatenfamilia.org>